

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Kierunki rozwoju przedsiębiorstwa Colour Sp. J.

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego studium przypadku jest strategia rozwoju przedsiębiorstwa COLOUR Sp. J. Istotą jej jest zwiększenie spójności działania firmy, efektywna ocena konkurencyjności na rynku lokalnym oraz wykorzystanie możliwości związanych z tendencjami rozwoju sektora wykańczalniczego w branży włókienniczej. Sektor wykańczania tkanin jest silnie związany z inteligentną specjalizacją regionu łódzkiego i w dłuższym okresie będzie stanowił przedmiot zainteresowania polityki regionalnej. Będzie on też istotnym aspektem polityki europejskiej ze względu na przyjęty program reindustrializacji przemysłu lekkiego w Europie. Polityka ta polega na wycofaniu przemysłu lekkiego z krajów azjatyckich i wprowadzeniu go do państw członkowskich Unii Europejskiej. Stwarza to także możliwość podniesienia poziomu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw zajmujących się procesem wykańczania tkanin. Tendencje rozwoju tego sektora sprzyjają przede wszystkim takim przedsiębiorstwom, jak COLOUR. Jest to przedsiębiorstwo nastawione zarówno na rozwój technologiczny, jak i organizacyjny, co tworzy możliwości ekspansji działalności na różnych płaszczyznach.

Cele przypadku

Głównym celem podejmowania wspomnianej problematyki jest kształtowanie umiejętności formułowania strategii firmy oraz zastosowania nabytych umiejętności studentów dla podniesienia efektywności działania rozwojowego.

* Mgr, doktorant, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorant, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Źródła informacji

Studium przypadku zostało opracowane na podstawie empirycznych badań w kilku firmach zajmujących się wykańczaniem tkanin oraz badań literatury:

- *Rocznik Statystyczny 1990*, GUS, Warszawa 1990;
- *Rola organizacji przedsiębiorców w zarządzaniu restrukturyzacją przedsiębiorstw włókienniczych i odzieżowych*, wstępna wersja pracy doktorskiej Kazimierza Kubiaka, Łódź 2014;
- Anna Zielińska-Głębocka, *Konkurencyjność przemysłu Polski – analiza wskaźnikowa i strukturalna. Implikacje dla polityki*, [w:] *Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską*, red. A. Zielińska-Głębocka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 50–56;
- *Study of dr inż. Małgorzata Matusiak*, Instytut Włókiennictwa, Łódź 2010.

2. Informacje o przedsiębiorstwie

COLOUR Sp. J. jest średniej wielkości firmą rodzinną, z siedzibą w regionie łódzkim – regionie, który od wieku XIX jest centrum polskiego przemysłu włókienniczego. Specjalizuje się ona w usługowym wykańczaniu różnego rodzaju dzianin i tkanin. Jako jedna z niewielu na świecie firm z sektora włókienniczego potrafi uszlachetniać wyroby tekstylne wykonane praktycznie z każdego rodzaju włókien, oferuje usługi *business-to-business*, głównie producentom płaskich wyrobów włókienniczych (dzianin i tkanin odzieżowych, wyrobów technicznych) oraz producentom odzieży.

Region łódzki, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, jest centrum przemysłu włókienniczego w Polsce, a firmy z branży włókienniczo-odzieżowej stanowią dużą część firm tutaj działających i dających zatrudnienie. Ponadto w tym regionie znajduje się olbrzymia baza instytucji badawczych, umożliwiających synergię badań i produkcji. To skupisko firm włókienniczych zostało oficjalnie uznane i odgrywa znaczącą rolę w polityce rozwoju regionalnego. W roku 2007 podpisano formalną umowę uznającą firmę COLOUR SP. J. za część oficjalnego skupiska firm z branży włókienniczej w regionie łódzkim.

Kryzys gospodarczy na rynkach światowych zaczął się już pod koniec roku 2008. Jednakże w branży włókienniczej ta niekorzystna sytuacja zaczęła narastać już znacznie wcześniej. Momentem przełomowym było tu wejście Polski do strefy Schengen, co spowodowało zdecydowane zmniejszenie kontaktów handlowych z krajami Wschodu, głównie z Rosją i Ukrainą. Tendencja spadkowa była odczuwalna zwłaszcza w firmach, które nie potrafiły przekształcić się i odejść od produkcji masowej, od wytwarzania tanich i prostych artykułów i skupić się

przede wszystkim na rozszerzeniu oferty produkcyjnej gwarantującej wyższą wartość dodaną i wzrost międzynarodowej konkurencyjności.

Początkowa strategia rozwoju koncentrowała się głównie na inwestycjach w najnowsze technologie z dziedziny chemicznej obróbki włókna, najnowocześniejszy park maszynowy, charakteryzujący się wysoką uniwersalnością i łatwością zaadaptowania go do wysokich wymagań klientów oraz na wykorzystywaniu młodej, wysoko wykwalifikowanej kadry produkcyjnej i zarządzającej. Ogromną przewagą COLOUR Sp. J. nad firmami z rynków wschodnich jest dodatkowo jakość świadczonych usług, terminowość oraz bardzo duża szybkość i elastyczność reakcji na zmiany podyktowane wymaganiami klientów.

Od chwili przyjęcia nowej strategii firmy w roku 2008, w niespełna sześć miesięcy park maszynowy powiększono do 24 aparatów barwiarских. Ponadto zainstalowano profesjonalne urządzenia stabilizujące, kompaktujące, draparki i postrzygarki. Budynek został całkowicie wyremontowany, powstało nowoczesne laboratorium, biura, pomieszczenia socjalne dla pracowników, magazyny, zainstalowano windy transportowe. Teren zdobi robiący ogromne wrażenie ogród, znajdujący się przed budynkiem zakładu. W ciągu zaledwie trzech miesięcy od przejęcia nieruchomości właściciele doprowadzili do sytuacji, w której firma przynosząca dotąd comiesięczne straty zaczęła generować zyski. Wraz ze zwiększającym się zapotrzebowaniem produkcji na parę i wodę zainwestowano w trzecią wytwornicę pary „Weissman” oraz uruchomiono własną studnię głębinową.

Zakład włókienniczy w chwili obecnej to nowoczesna firma świadcząca kompleksowe usługi wykańczania tekstyliów na najwyższym poziomie. Firma dysponuje 40 aparatami barwiarскими różnego typu, siedmioma stabilizatorami, w tym także do tkanin, trzema kompaktorami okrągłymi, dwoma kompaktorami szerokościowymi, dwoma kalandrami. Ponadto wachlarz usług poszerzają draparki, postrzygarki, szmerglarka, tamblery. Moce przerobowe parku maszynowego na rok 2012 szacowane są na poziomie 30 ton na dobę. Firma zatrudniała 182 pracowników.

Przedsiębiorstwo COLOUR Sp. J. jest członkiem wielu stowarzyszeń, między innymi Polskiego Związku Pracodawców Przemysłu Włókienniczego i uczestniczy w seminariach, konferencjach itp. w celu zdobycia wiedzy o nowych rozwiązaniach technologicznych i technicznych z branży oraz pozyskania nowych kontaktów.

Natomiast najnowszą inicjatywą właścicieli przedsiębiorstwa było zawiązanie konsorcjum naukowo-badawczego z Wydziałem Inżynierii Procesowej i Ochrony Środowiska Politechniki Łódzkiej i Instytutem Włókiennictwa, w ramach którego wystąpiono o przyznanie środków z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju na prowadzenie badań w zakresie zakładowego systemu oczyszczania ścieków i propagowanie idei ochrony środowiska wśród firm branży włókienniczej.

Wyposażenie parku maszynowego w najnowocześniejsze urządzenia to dla właścicieli firmy COLOUR Sp. J. jeden z kluczowych celów wpisujących się w strategię firmy. Od momentu powstania działalności biznesowej w Łodzi właściciel firmy kładł nacisk na innowacyjność stosowanych do produkcji maszyn.

Chcąc podnieść konkurencyjność swojego przedsiębiorstwa zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym właściciel zaczął inwestować w nowoczesne rozwiązania z zakresu maszyn włókienniczych. Już w pierwszych latach funkcjonowania firma wyposażona była w maszyny i urządzenia producentów światowej klasy. Na wyróżnienie zasługuje fakt, iż jako pierwszy w Polsce i na świecie zdecydował się na zakup dla swojej firmy wielu innowacyjnych maszyn i urządzeń włókienniczych.

Poprzez ciągłe inwestycje i modernizacje parku maszynowego uzyskano podniesienie efektywności produkcji, ograniczenie zużycia surowców, podniesienie jakości świadczonych usług. Dzięki wizji skierowanej na innowacyjność przedsiębiorstwo szybko stało się liderem wśród firm świadczących usługi wykończania tekstyliów w okręgu łódzkim, następnie w skali kraju oraz marką zaważaną i liczącą się w Europie.

3. Struktura organizacyjna oraz zakres działalności

3.1. Dział Ochrony Środowiska

W zakładzie do roku 2012 w obiegu zamkniętym było około 20–30% wody, co pozwalało na oszczędności mimo rosnących kosztów ścieków oraz regulacji związanymi z ochroną środowiska. Strategia firmy dąży jednak do wzrostu tej wartości do poziomu 60%.

Na podstawie danych (od roku 2006 do 2012), można stwierdzić że miesięczna opłata za energię elektryczną wzrosła o 65%, gaz ziemny o 37%, wodę o 27%, ścieki o 182%, sumaryczny parametr – woda i ścieki razem o 109%.

Przedsiębiorstwo kupuje barwniki od swoich zagranicznych dostawców – kadrze technologicznej udało się ograniczyć ten wzrost na przestrzeni ostatnich lat jedynie do poziomu średnio 5% poprzez optymalizację wszystkich procesów technologicznych i odpowiedni dobór tych produktów w minimalnych stosowanych ilościach. Niektóre z używanych produktów udało się zastąpić koncentratorami, co pozwoliło wygenerować kolejne zyski.

Świadczy to o poszukiwaniu kolejnych rozwiązań pozwalających na obniżenie kosztów stałych przy jednoczesnym stałym zapewnianiu jakości klientom.

3.2. Dział Zasobów Ludzkich

Aktualnie firma zatrudnia 248 pracowników, łączny koszt wydatków na ich wynagrodzenie wynosi 855 600 zł, a średnie wynagrodzenie pracownika to 3450 zł. W obecnym stanie zatrudnienia blisko 25% załogi ma wyższe wykształcenie. Personel techniczno-technologiczny dysponuje bardzo wysokimi kwalifi-

kacjami, nie boi się żadnych wyzwań z dziedziny chemicznej obróbki włókna, gwarantuje pełny zakres usług wykańczalniczych, fachowość wykonania i terminowość, czego najlepszym przykładem może być fakt poszerzenia oferty usług w 2007 r. o nowoczesne i kompleksowe wykańczanie dzianin i tkanin z włókien wełnianych spełniających bardzo rygorystyczne wymagania certyfikatu EU Flower, przeznaczonych na wyroby niemowlęce i dziecięce.

3.3. Dział Finansowy

Aktualnie zysk firmy szacuje się na poziomie ok. 40 mln zł, co w stosunku do danych z lat poprzednich¹ ukazuje nieprzerwany wzrost przychodów.

Należy szczególnie podkreślić, że ciągły proces modernizacji parku maszynowego nie doprowadził do znaczącej redukcji zatrudnienia. Wręcz przeciwnie, pracownicy stale uczestnicząc w szkoleniach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, licznych konferencjach, wykładach i stażach zagranicznych systematycznie poszerzają swoje umiejętności i wiedzę, a efektem tego jest wzrost wydajności i tym samym zwiększenie mocy przerobowych zakładu w danej jednostce czasu.

3.4. Dział Logistyki i Produkcji

Aktualną siłę produkcyjną szacuje się na 34 tony materiału na dobę. Z czego 31 ton to maksymalna produkcja względnie nisko technologiczna (niewymagająca wyspecjalizowanych maszyn wysokiej technologii, a co za tym idzie długiego okresu wykańczalniczego – np. drukarki cyfrowe), tj. mycie, bielenie, farbowanie, drapanie itd. Pozostałe trzy tony dziennej obróbki to materiał przetwarzany w wysokiej technologii związanej z działaniami zleconymi w większości przez firmy zagraniczne.

3.5. Park Maszynowy

Zakład obecnie wyposażony jest w jeden z najnowocześniejszych parków maszynowych w Polsce, a nawet w Europie: dysponuje 43 bardzo nowoczesnymi aparatami barwiarскими największych światowych producentów, takich jak Thies, MCS, Brazzoli o ładowności od 15 do 800 kg, w pełni kompleksowym parkiem maszynowym umożliwiającym suszenie (trzy suszarki), stabilizację (sześć stabilizatorów), tumbrowanie (cztery tumblery), kompaktowanie (sześć kompaktorów),

¹ W roku 2008 nastąpiła restrukturyzacja firmy wraz z przeniesieniem placówki na obrzeża miasta. Od tego czasu firma utrzymuje nieprzerwany wzrost przychodów przy jednoczesnym zwiększaniu zatrudnienia.

drapanie (cztery draparki), szmerglowanie (jedna szczotkarka) i strzyżenie (trzy postrzygarki) powierzchni dzianin i tkanin. To powoduje, że można uzyskać różnorodne wykończenia typu welur, polar, luper, frotte, skin peach itp. Większość urządzeń to najnowsze rozwiązania konstrukcyjne światowych producentów, które prezentowane są na okresowych wystawach ITMA. Część z nich była wręcz prototypami zainstalowanymi najpierw w zakładzie, a dopiero po kilku miesiącach pracy i optymalizacji pewnych rozwiązań po konsultacjach z naszym personelem techniczno-technologicznym – pokazanymi szerszemu gronu na targach.

3.6. Dział Marketingu i Promocji

Odbiorcami usług COLOUR Sp. J. są przede wszystkim producenci dzianin i tkanin, a także zakłady krawieckie z całego kraju. W odniesieniu do rynku krajowego i międzynarodowego firma przyjęła politykę „50/50”, co oznacza, że w idealnych warunkach połowę zamówień klientów firmy stanowią zamówienia z firm krajowych, a drugą połowę z firm zagranicznych. Są to przedsiębiorstwa głównie z krajów Unii Europejskiej, przede wszystkim ze Skandynawii, gdzie oprócz jakości i terminowości ceniony jest fakt, że zamawiane wyroby są wykończane w zakładzie, który kładzie ogromny nacisk na ochronę środowiska. Firma stara się zawsze oferować indywidualnie dopasowane rozwiązania i w tej sytuacji ścisła współpraca z klientem jest bardzo ważna.

Obecnie przedsiębiorstwo COLOUR Sp. J. współpracuje z 240 klientami. Oferuje im możliwie najwyższą jakość wykańczanych wyrobów włókienniczych, elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się potrzeby rynku, wynikające między innymi z szybkiej zmiany kolorystyki w mniejszych partiach produkcyjnych i, co najważniejsze, konkurencyjny poziom cenowy świadczonych usług. Dodatkowo kadra technologiczna służy swoją wiedzą i doświadczeniem w zakresie doradztwa, a także proponuje pewne dodatkowe rozwiązania wykończenia materiałów oparte na najnowszych dostępnych na rynku produktach chemicznych i technologii. Cechą szczególnie charakterystyczną jest fakt, że w przedsiębiorstwie nie ma odrębnego działu marketingu, który zajmowałby się kontaktami z klientem i pozyskiwaniem nowych partnerów *bussinesowych*. Kontrahenci mają bezpośredni dostęp do osób zajmujących się w firmie technologią, planowaniem produkcji i nadzorem nad jej realizacją, przez co klienci natychmiast uzyskują odpowiedź na nurtujące ich pytania.

3.7. Dział Badań i Rozwoju

Firma COLOUR Sp. J. odnosi korzyści ze współpracy z kilkoma łódzkimi uczelniami wyższymi i instytucjami, w szczególności Instytutem Włókiennictwa w Łodzi, instytucją edukacyjną i badawczą skupiającą się na przemyśle

włókienniczym, Instytutem Technologii Bezpieczeństwa Moratex, Politechniką Łódzką, Stowarzyszeniem Polskich Chemików Kolorystów oraz Stowarzyszeniem Włókienników Polskich. Instytut, w opinii właścicieli firmy, stał się przez lata bardziej ukierunkowany na przemysł, a to pobudziło dalszą współpracę pomiędzy oboma podmiotami. Współpraca nie jest celem samym w sobie, a jej poziom zależy głównie od profilu badawczego Instytutu. Przedsiębiorstwo nie tylko chce zaangażować się w najnowsze badania związane z produkcją i rozwojem nowych technologii, ale również w badania podstawowe.

Wkrótce uruchomiona zostanie Wyszukiwarka Dotacji <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>. Znajdą się w niej informacje o wszystkich możliwościach uzyskania wsparcia z Funduszy Europejskich. Dzięki intuicyjnym filtrom w łatwy i szybki sposób będzie można odnaleźć interesujące źródło finansowania. Wyszukiwarka Dotacji zostanie uruchomiona, gdy po przyjęciu krajowych i regionalnych programów zostaną przygotowane szczegółowe dokumenty pozwalające na ogłoszenie naborów wniosków.

4. Tendencje rozwoju sektora wykańczania tkanin

Zdecydowana większość, bo ponad 90% firm zajmujących się procesem wykańczania tkanin w Polsce to mikro- lub małe przedsiębiorstwa, które świadczą usługi w niskiej technologii. Szacuje się, że w ciągu 20 najbliższych lat, wraz z wizją rozwoju pewnych regulacji prawnych oraz kosztów, ponad 60% MŚP zajmujących się wykańczaniem tkanin nie ma szans przetrwania na rynku lokalnym. Tworzy to idealne warunki do rozwoju firmy poprzez odpowiednio przygotowaną strategię. Charakterystyka rozwoju tego sektora jest utrudniona, ponieważ obowiązek dostarczania danych statystycznych mają firmy zatrudniające ponad 50 pracowników. Utrudnia to statystyczną charakterystykę firm z branży wykańczania tkanin. Badania tendencji rozwoju tego sektora muszą się zatem opierać na metodach empirycznych i badaniach jakościowych. Z rozmów przeprowadzonych z ekspertami zajmującymi się problematyką sektora włókienniczego wynika, iż przeważająca liczba tych przedsiębiorstw nie przetrwa następnych dwóch dekad. W tym okresie kilka czynników będzie miało wpływ na możliwość rozwoju wielkich firm zajmujących się tym przemysłem lub na upadek mniejszych. Są to czynniki zewnętrzne, takie jak rosnące koszty odprowadzania ścieków, odpadów przemysłowych i pobierania wody, które określają koszt usługi – wykańczania tkanin. Przeszkodę tę można ominąć lub też wykorzystać na swoją korzyść poprzez inwestycje w zamknięty obieg wody w zakładzie oraz korzyści skali wynikające ze zwiększenia produkcji. Drugą możliwością obniżki kosztów produkcji jest filtracja ścieków przemysłowych

przed ich odprowadzeniem, co obniży koszt tego procesu. Małe przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na takie wydatki ze względu na nieodpowiednie proporcje do późniejszej ceny usługi, która przestaje być konkurencyjna. Przewagę konkurencyjną dla większych przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 20 lat może także stanowić, oprócz przejęcia klientów od małych i mikro firm wykańczalniczych, nastawienie przedsiębiorstwa na usługi wykończeniowe w wysokiej technologii. Podnoszący się standard życia w Europie i Azji niesie za sobą zapotrzebowanie na towary o bardzo wysokiej jakości i luksusowe. Tym samym tworzy okazję do rozwoju innowacyjnych pomysłów na inteligentne tkaniny wykańczane w wysokiej technologii. Wczesne rozpoznanie tendencji do zapotrzebowania na takie usługi pozwala wyspecjalizować się w odpowiedniej praktyce przeznaczonej dla specjalnej niszy odbiorców.

5. Rynek lokalny – Polska

Rynek lokalny w znacznej większości składa się zatem z małych przedsiębiorstw nie stanowiących poważnej konkurencji dla firmy. Technologia używana przez te przedsiębiorstwa oraz tendencje przewidywane na kilka najbliższych lat wskazują na możliwość ekspansji firmy w tym rejonie poprzez przejęcie klientów od pomniejszych przedsiębiorców.

Klienci

Połowa wszystkich dostawców to klienci rynku lokalnego, z których 50% to duża liczba stałych dostawców małej ilości towarów (w skali miesiąca od 1 do 50 ton). Natomiast druga połowa to duzi dostawcy również nastawieni na stałe kontrakty, przedłużane każdego roku. Wszyscy klienci dostarczają niewykończony materiał do przedsiębiorstwa i w ich gestii leży transport tego surowca. Umowy zazwyczaj są podpisywane tak, iż odbiór i dostarczenie materiału następuje w chwili przewidzianej przez dział planowania bez konieczności składowania go.

Konkurencja

Na rynku lokalnym raczej trudno wskazać na poważną konkurencję ze względu na wysoką technologię, jaką dysponuje w procesach wykańczania tkanin firma COLOUR Sp. J. Także duży odsetek dostawców zagranicznych oraz zróżnicowanie w postaci dywersyfikacji małych i dużych klientów powoduje, iż firma jest stabilna i niezależna od wpływów konkurencji lokalnej. Trzeba pamiętać, że ponad 90% rynku lokalnego stanowią małe przedsiębiorstwa wykańczalnicze nastawione na nisko technologiczne procesy wykańczalnicze.

Problem badawczy

Należy ustosunkować się do wizji rozwoju tego sektora przemysłu w ramach rynku lokalnego i sporządzić odpowiednią strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Analiza trendów rozwojowych i korzyści wynikających z zapotrzebowania na usługi wykańczania tkanin w wysokiej technologii, jest tutaj kluczowym czynnikiem do tworzenia planu rozwoju firmy dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Strategia obrona przez zespół powinna mieć kompleksowy charakter współpracy pomiędzy poszczególnymi działami. Trzeba pamiętać, aby każde z podjętych działań miało swoje uzasadnienie w celu określenia ich przydatności. Istotne będzie także odpowiednie planowanie wynagrodzenia dla pracowników zarówno aktualnych, jak i potencjalnie zatrudnionych podczas trwania tego projektu. Trzeba też zaplanować koszt wszystkich przedsięwzięć oraz zysk w przedziale kilkuletnim.

Pytania do czytelników

1. Jaką najbardziej skuteczną strategię powinna obrać firma COLOUR Sp. J. w celu uzyskania pozycji lokalnego lidera?
2. Czy ekspansja zagraniczna firmy może stanowić bardziej efektywne rozwiązanie niż skupienie się na rozwoju względem rynku lokalnego?

Załącznik 1: Bilans firmy Colour Sp. J.

	rok 2013	rok 2012
1	2	3
Aktywa trwałe	23 888 629,25	21 559 339,68
I. Wartości niematerialne i prawne	36 329,76	46 045,32
I. Rzeczowe aktywa trwałe	23 400 316,18	18 958 288,96
II. Należności długoterminowe	–	–
III. Inwestycje długoterminowe	450 000,00	2 550 000,00
IV. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 983,31	5 005,40
Aktywa obrotowe	7 320 498,12	5 428 841,82
I. Zapasy	1 709 260,63	1 015 133,65
I. Należności krótkoterminowe	4 205 570,84	3 650 751,87
II. Inwestycje krótkoterminowe	1 071 815,52	406 292,09
III. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	333 851,13	356 664,21
Aktywa razem	31 209 127,37	26 988 181,50
Kapitał (fundusz) własny	13 030 263,05	10 540 222,14
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	6 994 131,08	6 994 131,08
I. Należne wpłaty na kapitał podstawowy	–	–
II. Udziały (akcje) własne	–	–

1	2	3
III. Kapitał (fundusz) zapasowy	138 924,66	–
IV. Kapitał z aktualizacji wyceny	–	–
V. Pozostałe kapitały rezerwowe	–	–
VI. Zysk (strata) z lat ubiegłych	–	–464 734,02
VII. Zysk (strata) netto	7 124 844,58	5 059 115,62
VIII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku	–1 227 637,27	–1 048 290,54
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	18 178 864,32	16 447 959,36
I. Rezerwy na zobowiązania	18 435,11	18 558,91
I. Zobowiązania długoterminowe	7 693 003,43	6 918 443,01
II. Zobowiązania krótkoterminowe	8 402 836,68	8 768 015,48
III. Rozliczenia międzyokresowe	2 064 589,10	742 941,96
Pasywa razem	31 209 127,37	26 988 181,50

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168